

## **Systemisch denken – lösungsorientiert handeln!**

Einblick in die Praxis systemischer Erwachsenenbildung

**Impulsfachtag  
„Qualität in der Weiterbildung.  
Kompetente WeiterbildnerInnen“**

**Staatsinstitut für Frühpädagogik  
12. Oktober 2011**

### **Christiane Bauer**

Dipl.-Sozialpädagogin (FH)  
Systemische Therapeutin, Supervisorin, Coach  
Lehrtrainerin der Systemischen Gesellschaft, Berlin  
Leiterin des KiM-Institutes in Gauting/München  
Niederreuther-Weg 13 - 82131 Gauting/Königswiesen  
[www.kim-institut.de](http://www.kim-institut.de) und [www.christiane-bauer.info](http://www.christiane-bauer.info)  
[c.bauer@kim-institut.de](mailto:c.bauer@kim-institut.de)

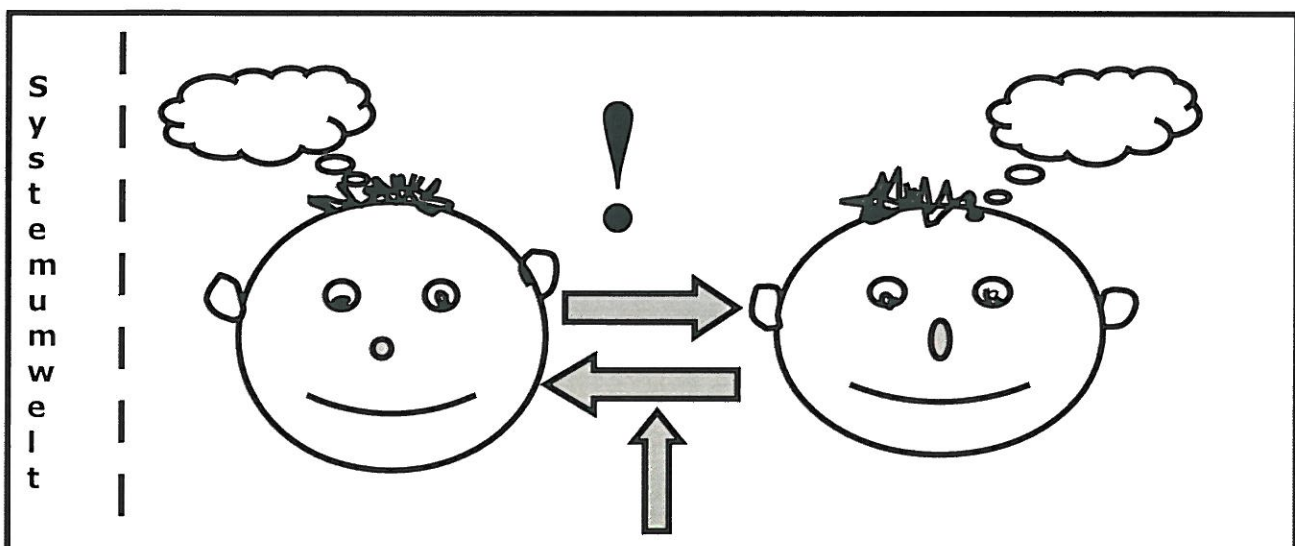
## Soziale Systeme in der Erwachsenenbildung – Das Systemmodell nach Bateson

In der Erwachsenenbildung hat sich u.a. das systemische Modell von Gregory Bateson bewährt. Es findet Anwendung im Blick auf das Auftraggebersystem, das System der Teilnehmenden, das Leitungssystem und das Veranstaltungssystem. Bateson unterscheidet bei der Betrachtung dieser Systeme folgende Faktoren:

1. In Sozialen Systemen werden die handelnden Personen als die *Elemente* der jeweiligen Systeme definiert: z.B. im Teilnehmersystem die Teilnehmenden, sind sie freiwillig da oder „zwangsverpflichtet“?
2. Personen reagieren aufgrund ihrer „inneren Landkarte“, d.h. dem Bild, das sie sich von der Wirklichkeit machen. Dabei ist dieses Bild nicht dasselbe wie die Wirklichkeit selbst. Z.B. welches Bild hat der Veranstalter von seinen Kundinnen und wie gestaltet er aufgrund des Bildes sein Programm.
3. Soziale Systeme sind von *Regeln* bestimmt, d.h. von Vorschriften darüber, was einzelne Personen in einem System dürfen, sollen und was nicht. Z.B. Pünktlichkeit nach den Pausen.
4. Erst auf der Basis von den wechselseitigen Interpunktionen (Deutungen) und auf der Basis sozialer Regeln entstehen dann *Regelkreise* im Handeln der Personen. (zirkuläre Struktur und wiederkehrende Verhaltensmuster) z.B. je mehr die Teilnehmenden fragen, um so mehr erklärt der Referent. Je mehr der Referent erklärt, um so unsicherer werden die Teilnehmenden, um so mehr fragen sie usw.
5. Jedes soziale System hat eine *Geschichte*, die es prägt, und eine Entwicklung in die Zukunft. Z.B. negative Erfahrungen mit Rollenspielen in früheren Seminaren führen zur Weigerung, sich erneut auf diese Methode einzulassen und Erwartungen an den Referenten, eine andere Methode anzubieten. Positive Erfahrungen fördern dahingehend die Offenheit der Teilnehmenden.
6. Jedes System ist „eingebettet“ in die sog. *Systemumwelt*. Die Systemgrenzen zur Umwelt können durchlässig und klar, geschlossen oder diffus sein. z.B. wie ist der Seminarraum gestaltet? Das Seminarhaus? Wie gut die Verpflegung? (nach: König; Weinheim 1993)

### Weitere Anwendungsmöglichkeiten:

- systemische Kommunikationstheorie (z.B. bei Watzlawick, Schulz von Thun)
- systemische Familientherapie (bei Haley, Satir, de Shazer)
- systemische Organisationsberatung



# Systemische Fragetechniken für die Moderation von Gruppen

Systemische Fragen sind immer offene Fragen, die das Gegenüber zum „Denken“ anregen sollen. Die Aufgabe der Leitung ist dabei „nur“ Fragen zu stellen statt selbst Antworten zu finden. Ziel der Fragen ist, die Ressourcen für den Gruppenprozess einer Gruppe zu aktivieren, denn – im Sinne der systemischen Grundhaltungen – sind die Ratsuchenden, also die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Erwachsenenbildung die Expertinnen und Experten in eigener Sache.

## 1. Fragen zur Überprüfung von eigenen Hypothesen

Aufgrund der eigenen Wahrnehmung eines Systems (Kommunikation, Interaktion u.ä.) entstehen Hypothesen über Beziehungsmuster, Strukturen, Regeln, Funktion des „Symptoms“ in einem System.

## 2. Fragen nach dem Kontext

Z.B. „Wann taucht das unerwünschte Verhalten auf? Wann nicht? Wer ist mitbeteiligt? Wer nicht?“

## 3. Zirkuläres Fragen

Hintergrund: Verhalten ist kontextbezogen und abhängig von den jeweiligen Beziehungen, die in einem System relevant sind. Zirkuläre Fragen liefern viele Informationen und helfen bei der Hypothesenbildung über Beziehungs- und Interaktionsmuster und Klärung von Wechselwirkungen. z.B. „Was glauben Sie, Frau Siehtdochalles, dass das viele Fragen von Fr. Willeswissen bei Herrn Hörtnurzu auslöst?“

## 4. Fragen nach den Ausnahmen

Helfen Ansatzpunkte für Lösungen zu finden. Z.B. „Wann haben Sie das Problem nicht? Was machen Sie dann anders? Woran merken es andere, dass Sie das Problem nicht haben?“

## 5. Ressourcenorientierte Fragen

Bauen auf den Fähigkeiten und Kompetenzen der Ratsuchenden auf. Z.B. „Wie haben Sie das bisher geschafft? Wie können Sie diese Fähigkeiten für die Zukunft nutzen?“

## 6. Verschlimmerungs-/Sabotagefragen

Dienen der Prävention und Verhinderung weiterer Probleme oder „Rückfälle“. Z.B. „Wie könntest Du die ganze Situation noch schlimmer machen? Wer könnte den Konflikt wie zum Eskalieren bringen?“

## 7. Skalierungsfragen

Dienen der Bewertung von Situationen und Bewusstmachung von Problemen und Veränderungen. Z.B. „Wenn ich Ihnen eine Skala von 1 – 10 gebe. 10 heißt, die Zusammenarbeit könnte nicht besser sein, 1 heißt, morgen komme ich nicht wieder, weil hier gar nichts läuft. Wo stehen Sie heute? ...Wie ist der nächste kleine Schritt?“

## 8. Fragen nach Prioritäten

Zur Klärung von Reihenfolgen. Z.B. „Was belastet Sie mehr, dass die Teilnehmenden so unruhig sind oder dass Sie in der Vermittlung der Inhalte noch nicht weiter sind?“

## 9. Wunderfrage

Arbeiten mit den Zukunftsvisionen, wenn das Problem verschwunden ist, um Lösungsenergien frei zusetzen. Z.B. „Stell dir einmal vor, über Nacht geschieht ein Wunder, doch du weißt es nicht, weil du ja geschlafen hast. Woran merkst du's am nächsten Morgen? Woran deine Teilnehmenden? Deine Kinder? Deine KollegInnen? ... Was wäre der erste kleine Schritt, den du selbst dazu tun könntest?“ – „Was wäre das Tollste, das passieren könnte, wenn du ansprichst, was dich stört?“



# Lösungsorientierte Gesprächsführung

## Beispielhafte Elemente in der Erwachsenenbildung

### Prinzip des Mitgehens mit einzelnen Teilnehmenden und Führens von Gruppen durch

- **Yes-Setting:** „Ja ..., ja... und....“

mitgehende Sätze (Wiederholung von Satzenden, Satzfragmenten, Schlüsselwörtern oder Prozess begleitende, empathische Spiegelungen) lenken die Teilnehmenden/Ratsuchenden durch „und“ - Formulierungen (z.B. lösungsorientierte Fragen) in einen Prozess fördernde, lösungsorientierte Richtung.

**Beispiele:** „Ja, das bewegt Sie sehr **und** Sie sind heute hier, um da herauszukommen..!“

„Ja, ich kann ahnen, wie groß das Problem für Sie ist, **und** sehe, dass Sie eine Lösung finden wollen!“

Das Wort „**aber**“ am besten aus dem eigenen Wortschatz streichen, da es für den lösungsorientierten Prozess nicht förderlich ist.

- **Wertschätzung (Chearleading) und Suche nach den Ausnahmen:**

durch positives Umformulieren und Feedback sowie Fragen nach Ausnahmen vom problemhaften Verhalten wird das Gespräch in eine neue Richtung geöffnet.

**Beispiele:** „Alle Achtung, welche Mühe Sie sich geben eine Lösung zu finden und wenn Sie so weitermachen...!“ „Gibt es Zeiten, wo das Problem nicht auftaucht? Was ist dann anders?“

- **Ressourcenorientierung:**

Einbau der Fähigkeiten (Stimmungs-, Verhaltens- und Krisenressourcen) der Teilnehmenden/Ratsuchenden in das lösungsorientierte Gespräch.

**Beispiele:** „Sie haben gerade erzählt, wie Sie beim letzten Kurs gut mit dieser Situation zurecht gekommen sind. Wie haben Sie das geschafft?“

- **Normalität herstellen:**

Das Problem bzw. problemhafte Verhalten ist nichts „außergewöhnlich Schlimmes“, sondern kann Anderen genauso widerfahren. Ziel: Schwere aus der Situation zu nehmen und aufzuzeigen, dass das Problem lösbar ist.

**Beispiele:** „Das ist ganz normal, am Anfang in einer neuen Gruppe nervös zu sein.“

- **Stimmungsumschwung gestalten:**

Um eine Lösungshaltung zu erreichen, ist es wichtig, die Rat suchenden anzuregen, „mühsame“ Gefühle (z.B. Wut, Resignation, Zweifel) in Richtung positiver Gefühle zu verlassen. Erst dann ist es möglich, Lösungen zu (er-)finden. Das Arbeiten mit positiven Visionen ist dabei sehr hilfreich.

**Beispiele:** „Stellen Sie sich einmal vor, wie Sie vielleicht in 5 Jahren über die Probleme, die Sie heute haben schmunzeln können...!“

- **Zirkulär lösungsorientierte Vorgehensweise:**

Die zirkuläre Gesprächsführung ermöglicht neue Perspektiven zur Findung von Lösungen mit einzubeziehen.

**Beispiele:** „Wenn Du Dir einmal ausmalst, was die andern sagen werden, wenn Du damit zurecht kommst, wie wäre das? Was wäre anders?“

- **Kleine Schritte:**

Bei der lösungsorientierten Vorgehensweise wird der Fokus bereits auf kleinste Ausnahmen, kleinste Veränderungen, die ersten kleinen Schritte Richtung Lösung gerichtet.

**Beispiele:** „Was ist das erste kleine Anzeichen, dass es in eine gute Richtung weiter geht?“

„Was könnte der nächste Schritt sein, den Du nach diesem Seminar in Deiner Arbeitsstelle anders machen wirst?“

# Systemische Grundhaltungen

Voraussetzung für das erfolgreiche Umsetzen systemischer Methoden sind die dahinter stehenden Grundhaltungen:

**1. allparteilich**

d.h. jedes Systemmitglied mit ihrer/seiner eigenen "inneren Landkarte" (= der eigenen Konstruktion von Wirklichkeit) tolerieren und anerkennen, sich im System auch mit ambivalenten Sichtweisen identifizieren

**2. neutral**

(=ohne Bewertung) gegenüber Personen, deren Deutungen der Wirklichkeit, Problemen/Symptomen, gegenüber möglichen Lösungsversuchen

**3. neugierig**

auf die systemimmanente Eigenlogik, wie sich die Systemmitglieder verhalten, wie sie kommunizieren, wie sie die Wirklichkeit deuten

**4. wertschätzend**

z.B. gegenüber den Menschen, dem "bloßen" Kommen, gegenüber bisherigen Lösungsversuchen

**5. ressourcenorientiert statt defizitorientiert**

d.h. von der Annahme ausgehend, dass jedes System bereits über alle Fähigkeiten und Kräfte verfügt, sein Problem zu lösen. Es nutzt sie nur derzeit nicht.

**6. lösungsorientiert statt problemfixiert**

Wahrung des positiven Fokus, Suche nach positiven Um-Deutungen des Problems, nach Ausnahmen vom Problem, dem ersten kleinen Schritt Richtung Lösung u.ä.

**7. kundenorientiert**

Voraussetzung ist eine genaue Auftragsklärung. "KundInnen" werden hier im Sinne von "Kundigen" verstanden, d.h. sie wissen am besten, was für sie hilfreich ist. Als "LeistungsbringerInnen" versuchen wir das anzubieten, was die KundInnen subjektiv haben wollen.